

学校编码: 10384
学号: 17920071150486

分类号____密级____
UDC_____



廈門大學

碩 士 學 位 論 文

当前形势下招商银行的国际化战略分析

A study on the current internationalization strategy of

China Merchants Bank

黃 日

指导教师姓名: 孟林明 副教授
专 业 名 称: 工商管理 (MBA)
论文提交日期: 2009 年 4 月
论文答辩时间: 2009 年 月
学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2009 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

金融危机的全面爆发造就了银行跨国并购的方兴未艾，中国的股份制银行也在近两年加入了这波国际并购潮。本文将研究对象设定为去年因成立纽约分行和收购香港永隆银行而备受瞩目的招商银行，对九十年代以来招商银行的国际化发展情况进行了详细分析，并通过与国有银行的比较，探讨两者国际化发展的共同动因及不同特征。随后文章重点研究了招商银行未来的国际化战略，在综合考虑宏观环境、行业环境及内部环境的基础上对其国际化战略的选择进行了分析，认为差异化集中是招商银行国际化竞争战略的最佳选择。最后，文章以收购香港永隆银行为例，从并购前、并购中、并购后的角度出发对招商银行国际化并购战略的实施进行了分析总结与效果评估，并得出最终的结论：在当前金融形势尚不明朗的时候，招商银行应该专注于香港永隆银行的并购整合工作，同时以纽约分行为基地挖掘国际金融中心的并购机会；而在长远的将来，招商银行应当采取差异化集中的国际化竞争策略，以自建分行为主，并购为辅的方式稳步进军新兴市场，并针对“走出去”的中资企业及在华投资的东道国企业提供自己的优势业务。

关键词：银行国际化；招商银行；永隆银行

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

With the full exploration of financial crisis, a tendency of M&A (mergers and acquisitions) has been starting to expand in global banking, the joint-stock banks in China have also joined in this tendency over the past two years. The study objective of this thesis is the China Merchants Bank Corp., Ltd., which drawn much attention for the establishment of New York branch and the acquisition of Wing Lung Bank in Hong Kong last year. By analyzing the international development of China Merchants Bank and comparing it with the state-owned bank's, the author finds out the the same reason of internationalization for both and the different characters of internationalization from each other. Then the analysis comes to the futural international strategy of China Merchants Bank, by taking into account the macro-environment, industry environment and internal environment, the author compares different international strategies, and finds out that the differentiation-focus strategy is the best choice for China Merchants Bank. Finally, the thesis sets the acquisition of Wing Lung Bank as an example, by analyzing and assessing the strategic implementation of international M&A from the different progresses (before-purchase, purchasing and after-purchase), the author come to the final conclusion: in consideration of the uncertain financial situation, China Merchants Bank should focus on the integration of Wing Lung Bank and seek the M&A opportunities from international financial center on the basis of New York branch. But in the long term future, the differentiation-focus strategy should be highly promoted, and China Merchants Bank should take branch self-establishment as the main way and acquisitions as a supplement to enter the emerging markets. and then provide superior product and service for those Chinese "going-out" companies and those local companies which have investment in China.

Key word: Bank Internationalization; China Merchants Bank; Wing Lung Bank

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题背景	1
第二节 研究目的与方法	2
第三节 论文结构	2
第二章 国际化相关理论简介	4
第一节 银行国际化的动因理论	4
第二节 战略管理相关理论	6
第三节 企业并购绩效的评估	8
第三章 招商银行国际化发展现状分析	10
第一节 招商银行简介	10
第二节 招商银行的国际化道路及其分析	11
第三节 招商银行与国有银行的国际化发展相比较	13
第四章 招商银行的国际化战略选择分析	18
第一节 宏观环境分析	18
第二节 产业环境分析	20
第三节 内部环境分析	26
第四节 招商银行国际化战略的选择	31
第五章 招商银行的国际化并购战略实施	
——以并购香港永隆银行为例	37
第一节 香港永隆银行并购案简介	37
第二节 永隆银行并购案的战略实施	40
第三节 效果评估与启示	45
第六章 结论	50
第一节 研究结论	50
第二节 待进一步探讨的问题	50
参考文献	51
致谢	52

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter 1:Preface	1
Section 1:Background.....	1
Section 2:Research purpose and methodology	2
Section 3:Structure of the thesis	2
Chapter 2:Summery of internationalization theory	4
Section 1:Motive theory of bank internationalization.....	4
Section 2:Theory of strategic management	6
Section 3:Assessment of merger and acquisition	8
Chapter 3:Analysis of CMB's international development.....	10
Section 1:Brief introduction about China Merchants Bank	10
Section 2:Analysis of China Merchants Bank's international history	11
Section 3:Comparision of the international development between China Merchants Bank and State-owned Bank	13
Chapter4:Analysis of China Merchants Bank's international strategy choices	18
Section 1:Analysis of macro-environment	18
Section 2:Analysis of industry environment.....	20
Section 3:Analysis of internal environment.....	26
Section 4:Choice of China Merchants Bank's international strategy	31
Chapter5:Strategic implementation of China Merchants Bank's international merger and acquisition.....	37
Section 1:Brief introduction of Wing Lung Bank	37
Section 2:Strategic implementation of acquisition of Wing Lung Bank	40
Section 3:Assessment and Inspiration.....	45
Chapter6:Conclusion.....	50
Section 1:Conclusion of analysis.....	50
Section 2:Questions for further disscusion	50
Reference.....	51
Acknowledgement.....	52

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 选题背景

近半个世纪以来，伴随金融全球化和国际贸易的与日俱增，各国银行业都呈现出国际化经营的发展趋势。通过设立代表处、自建分行、参股并购等方式，各大银行不仅实现了自身整合跨境资源，创新业务，拓宽市场的战略目标，客观上也进一步促进了各国的经济合作交流，为东道国创造了良好的投资环境。从 1995 年到 2007 年，全球共有 104 个国家（或地区）的 1189 家银行并购了 2415 家银行，交易金额达到 114310 亿美元^[1]。相较于外资银行成熟的全球布局，我国银行业起步晚，长期的计划经济注定其国际化发展必须经历一段漫长和曲折的过程。1979 年以后，随着四大国有银行的恢复和新设，中资银行开始发展外汇业务。1988 年建立竞争性银行体系后，国有银行初步尝试国际金融业务经营。直到 1994 年国有银行向商业银行转变后，中资银行才开始逐渐设计自己的国际化道路，陆续在境外设立了一些代表处和分行。自 2001 年加入 WTO 并承诺在后续的五年内逐步对外开放金融市场以来，我国商业银行国际化进入了加速发展的阶段，包括中小型股份制银行在内的国内银行加大了到境外建立分支机构和兼并收购的步伐，这一方面是因为我国银行业近年来高速发展已经具备了国际化发展的坚实基础，另一方面也得益于经济金融全球化进程的加快和中国对外开放程度不断提升等外部环境。

2007 年，次贷危机的爆发对大量的美国金融资产造成了不同程度的冲击——“两房”被美国政府强行“国有化”，投资银行雷曼兄弟申请破产，美林被收购，高盛和摩根史丹利转型为银行控股公司，美国最大储蓄银行华盛顿互惠银行被收购。进入 2008 年下半年，次贷危机更进一步演变为全面的全球金融危机，欧洲银行业也陷入恐慌和动荡之中，世界各国政府纷纷被迫采取提高存款保险、动用巨资向银行注资，鼓励外国银行参股收购等办法出手施救，截止 2008 年底，全球银行单年的并购交易规模达到了创记录的 6230 亿美元^[1]。对中资银行而言，金融危机的全面爆发降低了部分优质金融资产的表面价值，受影响的国家对引进外资持越来越开放的态度，这使得中资银行并购和设立分行等国际化成本大为降低，阻力大为减小。但目前中资银行，特别是中国股份制银行在国际化并购方面的实践较少，没有十分成熟的经验，贸然抄底海外金融资产存在一定风险。本文

中的招商银行正是此机遇与挑战并存的时刻，加快了国际化发展的步伐，于 2008 年在美国建立了纽约分行，并于同年通过并购香港永隆银行的方式进一步扩大在其在香港的业务范围。

第二节 研究目的与方法

中国股份制商业银行由于经验和规模上的局限，在国际化的道路上曾一度远远落后于四大国有银行，直到近两年金融危机的爆发，民生银行、招商银行的扬帆出海，股份制银行跨国经营的现象才慢慢得到国人关注。本文以招商银行并购香港永隆银行为例，对其国际化战略进行深入研究，希望总结一定规律，为更多中国股份制银行进军海外市场，实现跨越式发展提供理论帮助。

本文综合运用了以下分析方法和工具，对招商银行国际化发展的相关问题进行了系统深入的研究分析。

一、利用 PEST 分析工具、波特五力模型和系统分析方法分别对招商银行国际化的宏观环境、行业环境和内部环境进行了必然性和可行性的分析，为下一步如何做出国际化战略的具体选择提供了基础。

二、采用了比较分析的方法，对招商银行与国有银行的国际化发展现状进行了比较，同时还对比分析了招商银行所可能采用的几种国际化竞争策略和国际化途径，在综合考虑不同的竞争战略，不同的途径之间的差异、各自的优势和适用性后，做出了招商银行国际化战略的具体选择。

三、结合理论分析与案例分析，以并购香港永隆银行为例，在上一章所分析的招商银行国际化战略选择的框架下，分别从并购前、并购中、并购后的角度出发对招商银行国际化战略的实施进行分析与评价。

第三节 论文结构

本文分为六章，第一章绪论主要介绍了论文的选题背景、研究目的、研究方法和论文结构；第二章阐述了国际化的相关理论及研究工具，包括银行国际化的理论动因、战略管理理论和企业并购绩效评估理论；第三章介绍招商银行及其国际化发展现状，通过与国有银行的国际化发展相比较对其国际化现状进行分析；第四章对招商银行的战略选择进行分析，首先利用相关分析工具与方法对招商银行国际化发展的宏观环境、行业环境和内部环境进行了分析，在此基础上再对招商银行国际化的竞争战略、区域、客户、业务和途径做出选择；第五章以收购香

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库